

Tomasz Surmacz

Uwarunkowania partnerstwa i współpracy w łańcuchach dostaw : wyniki badań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 83-90

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Tomasz Surmacz*¹

UWARUNKOWANIA PARTNERSTWA I WSPÓLPRACY W ŁAŃCUCHACH DOSTAW – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

W artykule została podjęta próba ukazania zagadnień partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach łańcuchów dostaw. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw powodują zwiększanie procesów integracyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami i zarządzanie łańcuchami dostaw. Przedsiębiorstwa stają się świadome faktu, że zachowania partnerskie i współpraca stanowią szansę na zmniejszenie strat, zwiększenie zysków i podniesienie satysfakcji klienta. Zatem podstawowe zadanie marketingu jest łatwiejsze do osiągnięcia. Autor przedstawił wyniki badań potwierdzające wzrost znaczenia partnerstwa pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi z terenu województwa podkarpackiego i największe trudności na drodze do pogłębionej współpracy.

Wstęp

Silne tendencje globalizacyjne podkreślają znaczenie integracji logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw jako ważnego czynnika decydującego o powodzeniu firmy. Większa zyskowość jest coraz trudniejsza do osiągnięcia niż zaledwie kilka lat temu z powodu coraz bardziej dynamicznego, złożonego i niestabilnego otoczenia. Kilka podstawowych sił powoduje zintensyfikowaną współpracę przedsiębiorstw. Najogólniej rzecz ujmując, wysoki poziom koordynacji narzucany przez dzisiejszy konkurencyjny rynek spowodował zmniejszenie bazy dostawców. W konsekwencji współpraca pomiędzy kupującymi i sprzedającymi stała się silniejsza i zaczęła obejmować nowe procesy i działania, takie jak wspólne badania, wspólny rozwój nowych produktów czy różnorakie projekty biznesowe.

Często łańcuchy dostaw w znacznym stopniu determinują sukces lub porażkę. Starając się usprawnić przebieg swoich procesów przedsiębiorstwa integrują działania z dostawcami i odbiorcami. Każda firma stanowi część istniejącego łańcucha dostaw i działania optymalizacyjne w obrębie jednego przedsiębiorstwa nie dadzą rezultatów, jeżeli błędy będą popełniane przez partnerów. Dlatego konieczna jest integracja działań o charakterze marketingowo-logistycznym i zarządzanie procesami, które przekraczają ramy przedsiębiorstw. Efektami integracji powinny być: szybszy przepływ produktów

¹ Tomasz Surmacz – dr, Katedra Marketingu, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

w łańcuchu dostaw, elastyczniejsza reakcja na zmiany na rynku, lepsze zrozumienie potrzeb klienta, zmniejszenie zapasów, zmniejszenie kosztów, polepszenie obsługi klienta oraz wzrost jakości produktu.

Integracja procesów w ramach łańcuchów dostaw

M.C. Cooper, D.M. Lambert i J.D. Pagh zidentyfikowali osiem kluczowych procesów, które muszą być zarządzane poza granicami przedsiębiorstwa. Są to²:

- zarządzanie relacjami z klientami,
- zarządzanie obsługą klienta,
- zarządzanie popytem,
- realizacja zamówień,
- zarządzanie przepływem produkcyjnym,
- zaopatrzenie materiałowe,
- rozwój i komercjalizacja produktu,
- logistyka odwrotna.

Jednak działania integracyjne napotykają wiele trudności o różnym charakterze. Jedną z podstawowych barier integracji może być sprzeczność interesów firm i niechęć do wchodzenia w relacje partnerskie z innymi podmiotami, co jest konieczne do zwiększenia integracji i koordynacji działań. Często przyczyną jest brak lojalności wobec partnerów oraz brak zaufania. Kolejnym bardzo istotnym powodem, który utrudnia integrację, jest niejasny podział ról, zysków, cel działania. Sprawia to duże trudności firmom, które nie mając doświadczenia, popełniają dużo błędów.

Jak wspomniano wcześniej, naczelną ideą w marketingu i logistyce staje się partnerstwo i kooperacja. Partnerzy uzyskują wzajemnie dostęp do swych kompetencji. Firmy dzięki zwiększonej integracji mogą minimalizować straty (eliminowanie duplikacji, harmonizowanie operacji i systemów oraz podnoszenie jakości). W niezintegrowanych łańcuchach zasoby są często duplikowane na różnych poziomach. Szybki i sprawny przepływ produktów i informacji pozwala odpowiadać na potrzeby konsumentów i utrzymywać mniejsze poziomy zapasów. W większości firm stosowany jest raczej model *push* niż *pull*. Firmy posiadają bowiem zbyt mało informacji o bieżącym popycie i muszą robić prognozy na podstawie przeszłych danych. Oznacza to w wielu przypadkach zniekształcony poziom zapasów³. Dodatkowo, dzięki integracji procesów, firmy są w stanie szybciej dostosowywać np. asortyment produktów. Zatem zasadne jest planowe i zorganizowane podejście do problematyki integracji. Impuls integracyjny powinien powstać wewnątrz przedsiębiorstwa i powinno ono pełnić funkcję integratora – sterować procesem integracji. Potrzebna jest jednostka, która czuje potrzebę kontroli łańcucha oraz, co najważniejsze, potrafi przekonać pozostałych

² M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply chain management: More than a new name for logistics*, „The International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, Issue 1, s. 10.

³ M. Piotrowski, *Najważniejszy jest sprawny łańcuch dostaw – Agile Supply Chain*, „Logistyka” 2004, nr 6, s. 14.

członków łańcucha dostaw do konieczności wdrożenia metod optymalizujących procesy. Występuje potrzeba wypracowania i przyjęcia przez wszystkich podstawowych zasad funkcjonowania i rozwoju.

W ramach integracji procesów w łańcuchach dostaw następuje sprzężenie marketingu i logistyki, które są wzajemnie od siebie zależne i pomimo różnic mają ten sam cel – zwiększenie satysfakcji klienta. Integracja tych działań musi rozpocząć się w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa, ale zgodnie z myśleniem całościowym wyjść także poza jego granice. Może to powodować większe zaangażowanie i zwiększać trwałość i siłę powiązań między firmami. Utrzymywanie partnerskich relacji i współpracy między przedsiębiorstwami nie jest łatwe. Firmy chcą korzyści z współpracy, ale doceniają również zalety wolności wyboru. Jeśli zatem relacje z innymi firmami mają przetrwać, korzyści z nich wynikające muszą być większe niż koszty wynikające z ich utrzymywania oraz potencjalna wartość innych utraconych możliwości⁴.

Partnerstwo i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami

Współpraca może (i powinna) być traktowana jako środek podnoszenia efektywności zarządzania łańcuchem dostaw, wydaje się jednak, że stosunkowo niewiele firm jest na etapie pogłębionej współpracy z dostawcami lub klientami. Przedsiębiorstwa chcące odpowiednio zarządzać relacjami w łańcuchu muszą opanować trzy podstawowe zadania: ustalanie wspólnych celów, zarządzanie konfliktami i pozyskiwanie zaufania. Właściwe relacje współpracy wymagają wzajemnego poznania i dopasowania możliwości, stylów oraz aspiracji. Niezbędny jest również czas na zharmonizowanie i „dotarcie” oraz wzmoczony wysiłek wszystkich stron. Przedsiębiorstwa są w stanie podnieść wartość dodaną łańcuchów dostaw poprzez właściwe ukierunkowanie swoich relacji i ich rozwijanie oraz pielęgnowanie.

Pojęcie partnerstwa logistycznego reprezentuje te same elementy, które odnoszą się do marketingu partnerskiego⁵:

- a) bezpośredniość i złożoność kontaktów i rozpatrywanie ich jako długookresowego procesu budowania trwałych powiązań,
- b) wielostronność powiązań firmy z otoczeniem,
- c) zarządzanie portfelem nabywców.

Jednak dodatkowo specyfika partnerstwa logistycznego wiąże się z:

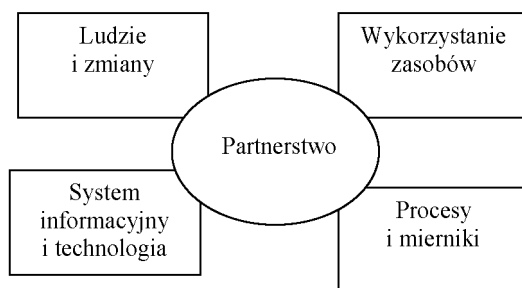
- szerokim zakresem współpracy,
- wysokim poziomem integracji operacyjnej,
- wyraźnym wymiarem strategicznym.

⁴ C. Coulson-Thomas, *Encouraging partnering and collaboration*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4, s. 179.

⁵ M. Szymczak, *Partnerstwo logistyczne w układach kooperacyjnych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004, nr 9, s. 7.

Partnerstwo jest przedstawiane jako sposób na osiągnięcie efektywności i skuteczności oraz jako relacja najodpowiedniejsza z punktu widzenia budowania wartości. Idealne partnerstwo można scharakteryzować w następujący sposób: jest to dynamiczna relacja pomiędzy różnymi podmiotami, oparta na wzajemnie uzgodnionych celach, realizowana poprzez wspólne rozumienie podziału prac w oparciu o przewagę komparatywną każdego z partnerów. Partnerstwo obejmuje wzajemne wpływy, z uwzględnieniem między innymi wzajemnego poszanowania i przejrzystości oraz równego udziału w podejmowaniu kluczowych decyzji⁶.

Wydaje się, że brak zaangażowania i relacji partnerskich opartych na zaufaniu są głównymi przeszkodami we wdrażaniu współpracy w przedsiębiorstwach. Poruszana często kwestia np. technicznego dostosowania się do wymiany informacji, choć ważna (choćby ze względu na koszty ponoszone na odpowiednią infrastrukturę informatyczną), wydaje się mieć drugorzędne znaczenie. Najważniejsi są ludzie i możliwość zaakceptowania przez nich nowego podejścia oraz wzrost zaufania (rys. 1).



Rys. 1. Zachowania partnerskie

Źródło: J.D. Owens, *Word Class Supply: Is it just a question of effective partnership?* „Management Services”, October 2004, vol. 48, Issue 10, s. 9.

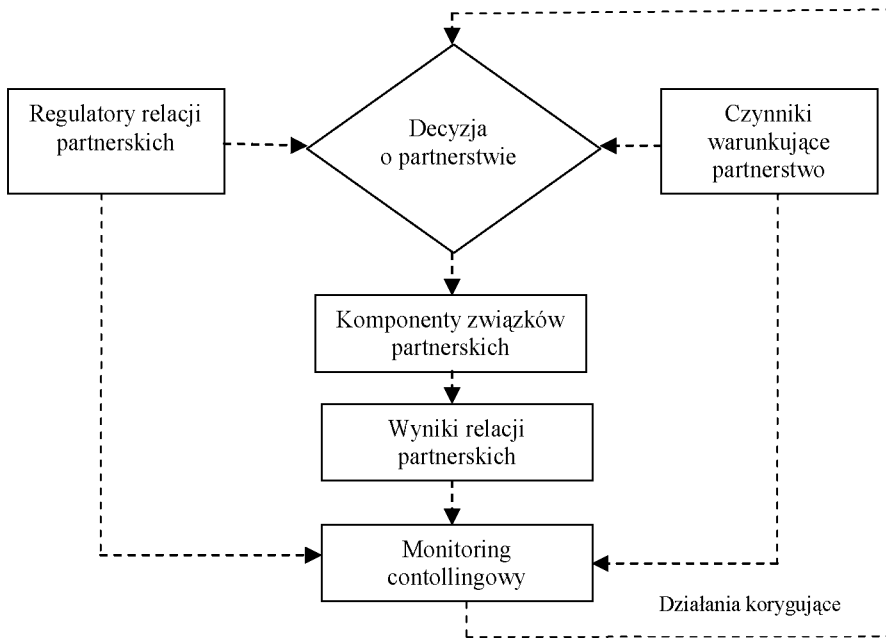
Czynniki mające wpływ na zaufanie i zaangażowanie w łańcuchach dostaw to⁷:

- wymiana informacji – wpływ pozytywny,
- specyficzne zalety dostawców – wpływ pozytywny,
- niepewność zachowań – wpływ negatywny,
- potencjalny oportunizm – wpływ negatywny,
- inne, takie jak: reputacja partnera, formalne kontrakty itp.

Przedstawiony na rysunku 2 model partnerstwa wskazuje wyraźnie, że muszą istnieć odpowiednie zachęty – potencjalne korzyści skłaniające przedsiębiorstwa do przyjęcia tego typu filozofii działania. Tylko wtedy możliwe jest zwiększone zaangażowanie i dzięki wspólnym działaniom oraz satysfakcjonującym rezultatom dalsze utrzymywanie partnerstwa i wzrost zaufania.

⁶ J.M. Brinkerhoff, *Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework*, „Evaluation and Program Planning” 2002, vol. 25, s. 216.

⁷ M. D. Dobrzyński, U. Ryciuk, *Zaufanie i zaangażowanie w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 4, s. 18.



Rys. 2. Model partnerstwa

Źródło: M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 53.

W miarę integrowania łańcuchów dostaw przedsiębiorstwa mogą oczekiwać coraz większych korzyści, ale równocześnie muszą pamiętać, że wymaga to nowych wzorów, sposobów postępowania i bardzo często dodatkowych nakładów. W praktyce trudno jest określić granice integracji, ponieważ firmy powinny dążyć do doskonałości łańcuchów dostaw.

Bardzo ważne są również działania kontrolne. Mierniki są integralną częścią każdego systemu kontroli, jednak nie zawsze koncentrują się na pomiarze i optymalizacji wyników zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Często nie są w stanie odpowiedzieć na wiele pytań, np. jak efektywnie współpracują firmy w łańcuchu dostaw, jak działa nasz łańcuch dostaw w porównaniu z konkurencyjnymi łańcuchami, jak elastyczny jest nasz łańcuch w odniesieniu do poszczególnych wymagań, produktów albo do jakiego stopnia podejmowanie decyzji w łańcuchu dostaw jest bardziej spowodowane narzucaniem własnych rozwiązań niż wzajemnym zaufaniem partnerów itp.

Wyniki badań

Poniżej przedstawione zostaną wyniki badań ukończonych w 2009 r., pokazujące na trudności w integracji działań, pogłębionej współpracy i partnerstwie. Zbiorowość generalną stanowiły podmioty gospodarcze zlokalizowane na terenie województwa podkarpackiego, wytwarzające i oferujące na rynku swoje produkty w postaci dóbr

materialnych. Badaniu poddane zostały podmioty duże (>249 pracowników). Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego zbiorowość generalną stanowiły 92 podmioty. Przebadano 30 podmiotów, co odpowiada około 30% zdefiniowanej populacji.

W tworzeniu zintegrowanych łańcuchów dostaw nadal ogromny problem stanowi brak jednolitych zasad współpracy. To, wraz z ograniczonym zakresem informacji, jakimi są skłonni dzielić się partnerzy, stanowi główne źródło braku efektywności procesów na styku przedsiębiorstw. Potwierdzeniem mogą być odpowiedzi respondentów w ramach przeprowadzonych badań. Największym problemem według wskazań respondentów (28 wskazań) jest określanie przyszłych potrzeb klientów. Trzy następne wskazania dotyczą: usprawnienia integracji działań wzdłuż łańcucha dostaw (27), tworzenia większego poziomu zaufania w łańcuchu oraz tworzenia kompatybilnych systemów komunikacji (po 26). Znacznie mniejsza liczba respondentów uznaje za problem np. nieformalne dzielenie się informacjami oraz podnoszenie zdolności dostawy na czas. Poza tym trudności sprawia respondentom problem pomiaru wyników funkcjonowania przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw i dzielenie się danymi pozwalającymi usprawnić integrację łańcuchów. Problemy te można wyeliminować wyłącznie drogą współpracy, przejrzystości działań w łańcuchu dostaw, eliminacji „wąskich gardeł”, ale do tego potrzebna jest często zmiana kultury organizacyjnej uczestników łańcuchów dostaw.

Chcąc uzyskać pewien poziom integracji i usprawnić swoje procesy, firmy muszą jasno precyzować swoje oczekiwania co do współpracy, praktyk i programów integracyjnych. Tworzenie i wdrażanie wzajemnie korzystnych układów między partnerami w łańcuchu nie jest możliwe bez określenia wzajemnych oczekiwań. Tylko dwa z przebadanych przedsiębiorstw nie dzieli się oczekiwaniami ze swoimi partnerami w łańcuchu. Respondenci pytani o przyczyny wyboru partnerów w łańcuchu dostaw najczęściej wskazywali na: pomoc w osiągnięciu redukcji kosztów, oferowane korzyści ekonomiczne, a także polepszenie pozycji konkurencyjnej.

Spośród 30 badanych respondentów 15 uznaje, że ich firmy (w mniejszym lub w większym stopniu) określają poszczególne role i odpowiedzialności wspólnie z partnerami w łańcuchu dostaw. Dokładnie 1/3 firm nie potrafiła wyraźnie odpowiedzieć na to pytanie. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw jest wspólne ustalenie celów, ról i odpowiedzialności oraz sposobów raportowania. Powinno to nastąpić zaraz na początku współpracy. Umożliwia to wspólne zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w łańcuchu procesów. Tylko w 5 badanych przedsiębiorstwach respondenci stwierdzili, że ustala się w sposób wyraźny podział ról i odpowiedzialności dla partnerów łańcucha dostaw.

Prawie wszystkie badane firmy pozostają w umowach długoterminowych z klientami i dostawcami. Umożliwia to nawiązywanie bliższych relacji i budowanie wspólnych programów, szczególnie w zakresie poprawy procesów. Niemożliwa jest

integracja i partnerska współpraca w ramach krótkoterminowych kontaktów. Wymaga to czasu, poznania partnerów i zrozumienia ich potrzeb. Około 60% przebadanych przedsiębiorstw deklaruje, że ich przedstawiciele są obecni w innych firmach z łańcucha, oraz, z drugiej strony, że przedstawiciele innych firm są obecni w ich przedsiębiorstwach. Jest to bardzo dobry wynik świadczący o tym, że firmy rozumieją, iż takie działania powodują większe zaangażowanie oraz zwiększają trwałość i siłę powiązań.

Spośród 30 przebadanych przedsiębiorstw 21 współpracuje z dostawcami i/lub klientami przy opracowywaniu prognoz sprzedaży. Współpraca związana z planowaniem i prognozowaniem pozwala na lepszą realizację pozostałych procesów. Zwiększona dokładność prognoz eliminuje marnotrawstwo spowodowane zbyt dużymi lub zbyt małymi zapasami, pozwala zracjonalizować decyzje i generalnie prowadzi do ulepszonej obsługi logistycznej. Dzięki temu możliwy jest wzrost lojalności klientów.

Respondenci poproszeni również zostali o oszacowanie integracji z dostawcami poprzez ocenienie poziomu współpracy w 8 obszarach:

- współpraca nieformalna,
- dzielenie informacji nt. prognoz, sprzedaży i zapasów,
- wspólny rozwój procesów logistycznych,
- wprowadzanie i rozwój praktyk integracyjnych,
- przewidywanie i rozwiązywanie problemów operacyjnych,
- wspólne ustanawianie celów,
- wspólne ustalanie sposobów redukcji kosztów,
- wspólne ustalanie odpowiedzialności.

Współpracę oceniano w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało poziom najslabszy, a 5 współpracę bardzo silnie rozwiniętą. Wspólne ustalanie sposobów redukcji kosztów zostało ocenione najlepiej – średnia 3,67. Drugim najwyższym ocenionym obszarem był wspólny rozwój procesów logistycznych. Średnia ocena wyniosła 3,43. Najslabiej oceniona została współpraca w obszarze przewidywania i rozwiązywania problemów operacyjnych – 3,10.

Podobnie jak w przypadku dostawców respondenci proszeni byli o ocenę integracji z klientami poprzez ocenienie poziomu współpracy w tych samych 8 obszarach. Najwyżej (średnia 3,37) oceniane były: dzielenie się informacją nt. prognoz, sprzedaży i zapasów oraz wspólne ustanawianie celów. Najslabszą ocenę uzyskało wprowadzanie i rozwój praktyk integracyjnych – średnia 3,10. Należy jednak podkreślić, że oceny współpracy wszystkich obszarów były bardzo zbliżone do siebie. Pokazuje to na jeszcze większy niż w przypadku dostawców potencjał dokonywania usprawnień w tych obszarach dla wielu przedsiębiorstw.

Można wskazać, że zaobserwowany w badanej populacji przedsiębiorstw poziom integracji z dostawcami i klientami jest zróżnicowany. Na najwyższym poziomie dostawcę i odbiorcę postrzega się jako partnera w tworzeniu wartości (powinna występować świadoma współpraca w obniżaniu kosztów, kształtowaniu wartości dla

konsumenta itd.). Chodzi o kształtowanie dobrych, partnerskich relacji oraz budowanie wzajemnego zaufania i zrozumienia dla wspólnych celów. Wydaje się, że wśród badanych firm takich przypadków jest najmniej.

Podsumowanie

Łańcuchy dostaw są postrzegane jako sposób na skuteczniejsze zaspokajanie oczekiwań i wymagań klienta. Dzięki integracji działań w ramach zarządzania łańcuchami dostaw możliwe jest skupienie się na satysfakcji klienta. Tradycyjnie powiązania między firmami miały krótkotrwały i przeciwstawny charakter, ponieważ przedsiębiorstwa chciały osiągnąć redukcję kosztów bądź zwiększenie zysków kosztem innych dostawców i odbiorców. Widząc jednak niedoskonałość takiego modelu prowadzenia biznesu, przedsiębiorstwa zaczęły angażować się w długoterminowe partnerstwo pozwalające poprawić wyniki i obsługę klienta. Podczas określania zasad partnerstwa istotne są zwłaszcza:

- jawność i zaufanie – konieczne przy udostępnianiu uczestnikom łańcucha danych dotyczących popytu, prognoz sprzedaży, harmonogramów zamówień itp.,
- współdziałanie strategiczne, czyli wspólne planowanie i realizacja strategii łańcucha z określeniem miejsca i roli poszczególnych jego ogniw,
- wzajemność, przez uzgodnienie zasad podziału ryzyka i ewentualnych korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć.

Sprawia to istotne trudności przedsiębiorstwom i wymaga zmian w ich kulturze organizacyjnej.

CONDITIONS OF PARTNERSHIP AND COLLABORATION IN SUPPLY CHAINS – RESEARCH RESULTS

Summary

An attempt is taken in the paper to present the issues of partnership between enterprises in the frames of supply chains. The changing conditions of enterprises' functioning cause an increase of integration processes between companies and in consequence supply chain management. Companies become aware of the fact that partnership behavior and strong collaboration are a chance to eliminate inefficiencies and increase customer's satisfaction. Therefore the basic aim of marketing is easier to achieve. The author presents results of research confirming an increase of importance of partnerships among large manufacturers from Podkarpackie voivodeship as well as biggest obstacles on a way to a deepened collaboration.